

Faglighed i beskæftigelsesindsatsen



Indholdsfortegnelse

1. Læsevejledning og begrebsafklaring	3
2. Videns- og kompetencefelter i beskæftigelsesfagligheden	6
- Arbejdsmarked & Uddannelse - Lov & Myndighed - IT & Digital - Borgernære Metoder & Virkning - Virksomhedsvendte Metoder & Virkning - Netværk & Facilitering	
3. Beskæftigelsesfaglighedens udtryk	22
4. Strategisk kompetenceudvikling	26
5. Anvendt litteratur og oversigt over deltagerkommuner og følgegruppe	31

Faglighed som fundament i beskæftigelsesindsatsen

Beskæftigelsesreformen *Mere værdighed, større frihed og færre regler* markerer et skifte i rammerne for den kommunale beskæftigelsesindsats. Fra et fokus på proceskrav og standardiserede kontaktforløb bevæger vi os mod en indsats, der betoner lokal frihed, individuelt tilpassede løsninger og tillid til medarbejdernes faglighed og dømmekraft. Det kræver et nyt fælles sprog for, hvad beskæftigelsesfaglighed er og hvilke kompetencer, der skal være til stede, for at reformens intentioner kan omsættes til praksis med effekt for borgere og det lokale arbejdsmarked.

Projektet *Faglighed i beskæftigelsesindsatsen*, iværksat i regi af Fremfærd som et samarbejde mellem KL, Dansk Socialrådgiverforening og HK Kommunal, har til formål at skabe denne fælles forståelse. **Målet er at bidrage til et nuanceret og operationelt kompetencegrundlag, som kan anvendes på tværs af kommuner - både til strategisk kompetenceudvikling, som pejlemærker for organisatoriske prioriteringer og til faglig kritisk refleksion.**

Materialet stiller skarpt på faglighed i beskæftigelsesindsatsen og de kompetencer, der skal udgøre fundamentet for en indsats, som skaber progression for borgere og værdi for virksomheder. Vi har identificeret seks centrale videns- og kompetencefelter, der tilsammen beskriver den viden og de kompetencer, som er nødvendige for at skabe kvalitet og helhed i indsatsen. Det er vigtigt at fastholde, at fagligheden ikke står alene, men folder sig ud i samspil med ledelse, organisatoriske koblinger og strategiske prioriteringer, som tilsammen sætter retning og tempo for indfrielsen af beskæftigelsesreformens muligheder.

På næste side fremgår en læsevejledning og nærmere introduktion til anvendelsen af materialet.

The background is a solid red color. Overlaid on this are several thick, white, wavy lines that create a sense of movement and depth. One line starts from the left edge, curves upwards and then downwards, passing behind the text. Another line starts from the bottom left, curves upwards, and then loops back down. A third line starts from the right edge and curves downwards, also passing behind the text.

1. Læsevejledning og begrebsafklaring



Læsevejledning

Materialet giver et samlet billede af beskæftigelsesfagligheden i lyset af reformens fokus på større lokal frihed og fagligt handlerum. Omdrejningspunktet er seks videns- og kompetencefelter, som tilsammen udgør rammen for, hvilken viden og hvilke kompetencer medarbejdere skal besidde for at sikre kvalitet og sammenhæng i indsatsen.

Hvert felt beskrives på to niveauer:

- **Grundlæggende niveau**, som alle medarbejdere forventes at mestre.
- **Specialiseret niveau**, som kun nogle medarbejdere besidder, og som understøtter faglig fordybelse, udvikling og behovet for arbejdsdeling, der følger af opgavekompleksiteten.

Materialet kan anvendes på flere måder:

- På **medarbejderniveau** bruges det til at drøfte egen praksis, identificere styrker og udviklingsbehov samt som afsæt for læring og efteruddannelse.
- På **team- og organisationsniveau** bruges det til at kortlægge samlede styrker, ressourcepersoner og kompetencehuller - og dermed understøtte strategisk kompetenceudvikling og organisering af indsatsen.
- I **dialog med uddannelsesudbydere** bruges det som fælles sprog og pejlemærke for, hvad beskæftigelsesfagligheden indebærer, og hvordan den skal udvikles fremover.

Sådan er materialet opbygget:

- **Side 5:** Introduktion til begrebet 'beskæftigelsesfaglighed'.
- **Side 6-21:** Præsentation af de seks videns- og kompetencefelter med eksempler på kompetencer på grundlæggende og specialiseret niveau for hvert felt. Eksemplerne er tænkt som inspiration og udgangspunkt, der kan tilpasses lokale forhold og prioriteringer - *ikke som en udtømmende liste*.
- **Side 22-25:** Beskrivelse af, hvordan videns- og kompetencefelterne kan udfoldes i praksis og har sit udtryk i tre dimensioner: En praktisk, refleksiv og relationel.
- **Side 26-30:** Præsentation af, hvordan tilgangen kan understøtte strategisk kompetenceudvikling.
- **Side 31:** Anvendt litteratur til beskrivelse af beskæftigelsesfaglighed. Derudover findes en liste over deltagerkommuner samt følgegruppens sammensætning.



Beskæftigelsesfaglighed - en afklaring af begrebet

I det følgende anvender vi beskæftigelsesfaglighed som det gennemgående begreb. Der findes imidlertid ikke en entydig og bredt accepteret definition af begrebet. Det bruges forskelligt - både i praksis og i forskningen.¹

I vores anvendelse forstår vi beskæftigelsesfaglighed i sammenhæng til medarbejdere, der arbejder udførende med at skabe progression og finde løsninger i samarbejde med borgeren og det lokale arbejdsmarked og i tæt koordinering med kolleger. Det indebærer at matche borgere med lokale arbejdsmarkedsbehov ved at støtte borgere i at komme tættere på job og hjælpe virksomhederne med rekruttering, fastholdelse og opkvalificering.^{2,3}

Jobfunktioner og roller

Beskæftigelsesindsatsen har historisk været præget af stor variation i hvilke roller og titler, der indgår - fra myndighedssagsbehandler og virksomhedskonsulent til rådgiver og mentor. Nogle steder har man arbejdet skarpt funktionsopdelt, andre steder med kombinerede stillinger, hvor samme medarbejder fx håndterer myndighedsopgaver, virksomhedsrettet indsats og socialfaglig støtte.

Udgangspunktet i det videre materiale er, at beskæftigelsesfagligheden forudsætter en bred grundfaglighed hos alle medarbejdere, som derfor skal besidde viden og mestre kompetencer inden for alle seks beskrevne videns- og kompetencefelter.

Frontlinjefaglighed som teoretisk afsæt

Anvendelsen af begrebet beskæftigelsesfaglighed trækker teoretisk på traditionen for *street-level bureaucracy*, der beskriver fagligheden som en *frontlinjefaglighed*. I traditionen fungerer medarbejdere som mediatorer, der omsætter statens politik og organisationens mål til konkrete møder med borgeren og virksomheder.^{4,5} Traditionen er relevant i sammenhæng til at skabe et fælles sprog for, hvad beskæftigelsesfaglighed er, fordi den synliggør arbejdet med at implementere politik i praksis og tilfører en vigtig dimension til at omsætte reformens intentioner med effekt for borgere og det lokale arbejdsmarked.

Tværgående praksisfaglighed

Flere forskere beskriver beskæftigelsesmedarbejdere som *professionals without a profession*.⁶ Det afspejler, at beskæftigelsesfaglighed ikke er forankret i en enkelt professions traditioner. Fagligheden er i stedet grundet i en fælles opgaveforståelse, metodeanvendelse og kompetenceudvikling, som løbende skal styrkes og forankres i den kommunale praksis.

Beskæftigelsesfaglighed kan dermed forstås som en tværgående praksisfaglighed, der rækker ud over enkeltprofessioners traditioner. Netop derfor fungerer materialet som en løftestang for alle tre dele: Det tydeliggør, hvad der kendetegner kerneopgaven, hvordan den omsættes i praksis, og hvordan medarbejdernes kompetencer kan styrkes og udvikles fremadrettet.



2. Videns- og kompetencefelter i beskæftigelsesfagligheden



Reformens betydning for beskæftigelsesfagligheden

Fokus på større lokal frihed og fagligt handlerum ændrer præmisserne for beskæftigelsesfagligheden.

Faglig dømmekraft som kompas

Fordringen til at tilrettelægge den jobrettede indsats efter lokale forhold og den enkelte ledige betoner faglig dømmekraft som en central kompetence. Det handler om at kunne analysere muligheder, afveje konsekvenser og vælge den tilgang, der giver størst effekt i den konkrete situation.

Hvor faste procedurer tidligere i højere grad fungerede som 'skinner', skal medarbejderen nu i større grad navigere med faglig dømmekraft som 'kompas'. Det kræver kritisk refleksion over praksis, en systematisk og løbende tilgang til læring og tilpasning såvel som samarbejde og sparring på tværs af fagligheder og organisatoriske ståsteder.

En faglighed med bredde og dybde

Rollen som beskæftigelsesmedarbejder bliver dermed mere helhedsorienteret og kalder på både bredde og dybde: Bredde til at træffe begrundede valg med afsæt i den konkrete situation og dybde i form af specialiseret viden, som kan trækkes ind, når behovet opstår.

Balancen mellem bredde og dybde i opgaveløsningen skal afspejles i beskæftigelsesfagligheden, så alle medarbejdere har et bredt fagligt fundament og samtidig adgang til specialiseret viden, der understøtter progression og sikrer kvalitet i komplekse forløb.

I det følgende introducerer vi seks videns- og kompetencefelter. Hvert felt dækker et område, hvor medarbejdere har behov for særlig indsigt og færdigheder, og tilsammen udgør de den samlede *kompaskive*, som indsatsen skal navigere efter.





Introduktion til de 6 videns- og kompetencefelter

De seks videns- og kompetencefelter udgør tilsammen rammen for beskæftigelsesfagligheden. Felterne er ikke nye i beskæftigelsesindsatsen, men **reformen forskyder tyngdepunkterne**. Fremover bliver det fx centralt, at medarbejdere kan anvende digitale redskaber aktivt i indsatsen og skabe fleksible og bæredygtige løsninger i samarbejde med både virksomheder og civilsamfundsaktører for at styrke borgernes muligheder for deltagelse.

Videns- og kompetencefelterne tager afsæt i udkastet til den kommende lov om en aktiv beskæftigelsesindsats og er kvalificeret gennem både forskning og praksis. Grundlaget bygger på en omfattende desk research af eksisterende viden samt input fra fokusgruppeinterviews med 11 kommuner og drøftelser i en følgegruppe for 'Faglighed i beskæftigelsesindsatsen'.*

På den baggrund har vi identificeret de områder, hvor medarbejdere skal have et fælles fagligt fundament for at sikre kvalitet, progression og sammenhæng i indsatsen. De seks felter repræsenterer dermed en fælles forståelsesramme uanset organisatorisk placering, målgruppefokus eller lokale forhold.

Til højre er felterne beskrevet i overskriftsform. Hvert videns- og kompetencefelt udfoldes efterfølgende i selvstændige afsnit.

De seks felter omfatter:

- **Arbejdsmarked & Uddannelse:** Evnen til at arbejde efterspørgselsorienteret ud fra viden om nationale, regionale og lokale erhvervs- og arbejdsmarkedsstrukturer - herunder branchespecifikke muligheder og krav.
- **Lov & Myndighed:** Evnen til at omsætte lovgivningen til løsninger, der overholder lovens krav og understøtter progression i det enkelte forløb.
- **IT & Digital:** Evnen til at anvende digitale redskaber som en integreret del af indsatsen i mødet med virksomheder og borgere.
- **Borgernære Metoder & Virkning:** Evnen til at tilpasse indsatsen og skabe ejerskab i samarbejdet med borgeren baseret på fagligt skøn og dokumenteret viden om effekt.
- **Virksomhedsvendte Metoder & Virkning:** Evnen til at omsætte viden om arbejdsmarkedstendenser og lokale styrkepositioner til bæredygtige match.
- **Netværk & Facilitering:** Evnen til at samarbejde og skabe fremdrift om fælles løsninger på tværs af aktører og sektorer.

* Se oversigt over deltagerkommuner i fokusgrupperne, følgegruppemedlemmer og udvalgte litteraturreferencer på side 32.

Grundlæggende og specialiseret niveau indenfor videns- og kompetencefelterne

Udgangspunktet er, at alle medarbejdere skal have et fælles **grundniveau** af viden og kompetencer inden for hvert felt for at kunne udøve faglig dømmekraft. Samtidig er det en styrke, at der i organiseringen af indsatsen findes forskelle i dybdekompetencer for at imødekomme behovet for både bredde og dybde i opgaveløsningen.

Derfor beskrives hvert felt på to niveauer:

- Et **grundlæggende niveau**, som alle medarbejdere forventes at bestride.
- Et **specialiseret niveau**, som kun nogle medarbejdere besidder, og som understøtter faglig fordybelse, udvikling og behovet for arbejdsdeling, der følger af opgavekompleksiteten.

De følgende sider udfolder de seks felter med eksempler på viden og kompetencer på både grundlæggende og specialiseret niveau.

Eksemplerne skal ses som et fælles udgangspunkt for beskæftigelsesfagligheden - ikke som en udtømmende liste. Kommunerne kan tilpasse og videreudvikle felterne, fx ved at ændre balancen mellem grundlæggende og specialiseret niveau eller tilføje punkter, så rammerne bliver fyldestgørende og operationelle i den lokale praksis.

Felterne skal derfor ses som en fleksibel ramme, der kan tilpasses de behov og prioriteringer, som kendetegner den enkelte kommune.

VIDENS- OG KOMPETENCEFELTER



ARBEJDSMARKED & UDDANNELSE





ARBEJDSMARKED & UDDANNELSE som videns- og kompetencefelt er defineret ved evnen til at forstå og navigere i arbejdsmarkedets bevægelser og bruge det aktivt i beskæftigelsesindsatsen. Formålet er at bidrage til et velfungerende arbejdsmarked ved både at styrke lediges adgang til job og uddannelse samt bistå virksomhederne gennem rekruttering, fastholdelse og opkvalificering.

Medarbejdere skal kunne koble viden om vækstområder og lokale styrker med borgernes kompetencer - fx inden for grøn omstilling, digitalisering eller velfærdssektoren - og omsætte indsigt til løsninger, der skaber udvikling for borgere og værdi for virksomheder.

Det kræver indsigt i arbejdsmarkedets struktur, brancher og kompetencekrav. Samtidig skal man have forståelse for, hvordan beskæftigelsessystemets virkemidler og viden om ordinær uddannelse samt voksen- og videreuddannelse kan bringes i spil for at skabe varige match mellem ledige og virksomheder.

Til højre gives eksempler på, hvordan videns- og kompetencefeltet kan komme til udtryk på et grundlæggende og specialiseret niveau.

GRUNDLÆGGENDE NIVEAU (alle medarbejdere forventes at kunne dette)

- Har indsigt i vækst- og mangelområder og bruger den viden til at pege på lokale job- og uddannelsesmuligheder.
- Forstår branchernes logikker, rekrutteringsveje og krav til kvalifikationer.
- Kender uddannelses- og opkvalificeringsmuligheder i beskæftigelsesindsatsen og anvender dem i dialogen med borgere og virksomheder.
- Kender regler for varsling og afskedigelser og kan bidrage til en koordineret indsats.
- Har overblik over relevante aktører, projekter og indsatser i arbejdskraft-oplandet.
- Bruger viden om arbejdsmarkedets efterspørgsel og tendenser aktivt i samtaler om progression mod job og uddannelse.

SPECIALISERET NIVEAU (medarbejdere med dybdekompetence på feltet)

- Har indgående kendskab til brancher, erhvervstendenser og megatrends - fx grøn omstilling, demografi og digitalisering - og omsætter denne viden i samarbejdet med virksomheder.
- Samarbejder med virksomheder om rekruttering, fastholdelse og opkvalificering af arbejdskraft.
- Omsætter analyser og data om arbejdsmarkedet til beslutningsgrundlag for kolleger, ledelse og samarbejdspartnere.
- Rådgiver kolleger og ledelse om koblingen mellem uddannelsesmuligheder, kvalifikationsbehov og arbejdsmarkedets udvikling.
- Bidrager til organisatorisk læring og udvikling gennem deling af viden, erfaringer og resultater fra virksomhedsrettede indsatser.

LOV & MYNDIGHED





LOV & MYNDIGHED handler om evnen til at navigere i lovgivningen, der både understøtter progression i den enkelte borgers forløb mod job og sikrer borgerens retssikkerhed. Det kræver forståelse for både reglerne og intentionerne bag dem - og for, hvordan lovgivningen kan anvendes fleksibelt og helhedsorienteret i samarbejde med borgere, virksomheder og øvrige aktører.

I praksis handler det om at kunne bruge sit faglige skøn til at omsætte lovgivningens rammer til løsninger, der både overholder lovens krav og understøtter borgerens vej mod job, uddannelse eller anden selvforsørgelse. Retssikkerheden sikres gennem gennemsigtighed, ligebehandling og klare, forståelige begrundelser for de beslutninger, der træffes.

Feltet forudsætter, at medarbejdere kan anvende love og regler til at træffe afgørelser inden for deres kompetenceområde, udøve myndighed med respekt og dømmekraft, og kommunikere beslutninger klart - både skriftligt og mundtligt. Samtidig skal de kunne indgå i helhedsorienterede forløb, hvor juridisk forståelse og faglig vurdering bringes i spil sammen med sociale, uddannelsesmæssige og arbejdsmarkedsmæssige hensyn.

Til højre gives eksempler på, hvordan videns- og kompetencefeltet kan komme til udtryk på et grundlæggende og specialiseret niveau.

GRUNDLÆGGENDE NIVEAU (alle medarbejdere forventes at kunne dette)

- Kender beskæftigelseslovgivningen og de centrale regler - herunder de forvaltningsretlige principper og retssikkerhedsloven.
- Anvender love og regler korrekt i den daglige praksis og træffer afgørelser inden for eget kompetenceområde.
- Udøver fagligt skøn inden for lovens rammer og lokale politiske retningslinjer, så beslutninger træffes åbent og forståeligt.
- Kommunikerer afgørelser klart - både skriftligt og mundtligt - i overensstemmelse med god forvaltningsskik.
- Handler bevidst i myndighedsrollen og kan identificere og håndtere retssikkerhedsmæssige dilemmaer, fx ligebehandling og proportionalitet.

SPECIALISERET NIVEAU (medarbejdere med dybdekompetence på feltet)

- Indgående viden om fx beskæftigelseslovgivningen, sygedagpengeloven, afklaring til fleksjob og førtidspension.
- Rådgiver kolleger og ledelse i komplekse sager, hvor der er behov for indsatser på tværs af beskæftigelses-, social- og sundhedsområdet.
- Kvalitetssikrer afgørelser med fokus på hjemmelsgrundlag, retlig argumentation og gennemsigtighed.
- Navigerer sikkert i samspillet mellem national lovgivning, kommunale retningslinjer og lokale prioriteringer.
- Bidrager til at udvikle organisationens praksis for myndighedsudøvelse og brug af fagligt skøn.

IT & DIGITAL





IT & DIGITAL som videns- og kompetencefelt handler om evnen til at anvende og integrere digitale løsninger som en naturlig del af beskæftigelsesindsatsen - på en måde, der styrker borgerens deltagelse, progression og retssikkerhed.

I praksis betyder det at kunne bruge digitale systemer og værktøjer til at understøtte samarbejdet med borgere og virksomheder, sikre tilgængelighed og skabe sammenhæng i forløbet - uden at nogen målgrupper udelukkes.

Det forudsætter, at medarbejdere både mestrer de digitale redskaber og kan vurdere, hvornår digitale løsninger gavner borgerens udvikling.

Digitale kompetencer handler derfor ikke kun om teknik, men om at anvende teknologien fagligt og etisk forsvarligt til at styrke kvaliteten i indsatsen og skabe lige adgang til beskæftigelse.

Til højre gives eksempler på, hvordan videns- og kompetencefeltet kan komme til udtryk på et grundlæggende og specialiseret niveau.

GRUNDLÆGGENDE NIVEAU (alle medarbejdere forventes at kunne dette)

- Anvender fagsystemer systematisk i sagsbehandlingen og til at skabe overblik over borgeres situation.
- Gennemfører virtuelle samtaler med borgere på en måde, der skaber tillid og engagement, fx gennem bevidst brug af stemme, tone og kropssprog
- Benytter digitale redskaber til at understøtte samarbejdet med borgere med blik for deres digitale kompetencer og behov.
- Understøtter borgere i brugen af digitale redskaber, der understøtter jobsøgningen.

SPECIALISERET NIVEAU (medarbejdere med dybdekompetence på feltet)

- Anvender CRM-løsninger til grundlag for professionel virksomhedsservice.
- Udvikler og implementerer nye digitale redskaber og arbejdsgange, der øger kvalitet og effektivitet i indsatsen.
- Understøtter kolleger i brugen af fagsystemer og fungerer som intern ressourceperson.
- Følger og vurderer nye teknologier, fx sprogmodeller, med blik for deres muligheder og begrænsninger i beskæftigelsesindsatsen.
- Reflekterer kritisk over brugen af data og digitale løsninger og rådgiver om de etiske og juridiske konsekvenser, fx ift. GDPR og retssikkerhed.

BORGERNÆRE METODER & VIRKNING





BORGERNÆRE METODER & VIRKNING som

videns- og kompetencefelt handler om evnen til at omsætte beskæftigelsesfaglig viden til individuel og meningsfuld praksis i samarbejde med borgeren. Feltet bygger på et jobrettet sigte, hvor progression mod job og/eller uddannelse er den fælles ramme for indsatsen.

Den borgernære indsats tager afsæt i borgerens ressourcer og forudsætninger og udvikles gennem aktiv inddragelse, så borgeren oplever ejerskab for mål og retning. For nogle vil målet være varig beskæftigelse; for andre kan det handle om få timer, praktik eller delmål, der gradvist bringer borgeren tættere på arbejdsmarkedet.

Feltet forudsætter, at medarbejdere kan anvende og begrunde faglige metoder og tilgange, der skaber progression - og løbende følge op på deres virkning. Det indebærer både at måle resultater og at inddrage borgerens oplevelse af tilfredshed og mening.

Professionel dømmekraft handler her om at balancere borgerens perspektiv med dokumenteret viden om effekt, så indsatsen både opleves relevant og fører til konkrete resultater.

Til højre gives eksempler på, hvordan videns- og kompetencefeltet kan komme til udtryk på et grundlæggende og specialiseret niveau.

GRUNDLÆGGENDE NIVEAU (alle medarbejdere forventes at kunne dette)

- Arbejder ressourcefokuseret og jobrettet med afsæt i borgerens potentiale og afdækker både barrierer og styrker som grundlag for indsatsen.
- Vurderer behovet for indsatser og opfølgning i det enkelte forløb og sikrer, at der arbejdes systematisk med progression og virkning.
- Anvender dokumenteret viden om effekt, metoder og redskaber, der styrker borgerens muligheder for deltagelse på arbejdsmarkedet og understøtter ejerskab i forløbet.
- Motiverer til uddannelses- og opkvalificeringsforløb, der matcher den enkeltes forudsætninger og kobler til brancher og jobområder med efterspørgsel.
- Kender og anvender kompenserende ordninger som tekniske hjælpemidler, mentorstøtte, personlig assistance, fortrinsadgang og isbryderordningen.
- Håndterer modstand gennem konfliktforebyggende og -nedtrappende metoder.

SPECIALISERET NIVEAU (medarbejdere med dybdekompetence på feltet)

- Udvikler og implementerer evidensbaserede metoder, som tilpasses lokale behov og strategiske prioriteringer, og sikrer systematisk anvendelse i organisationen.
- Besidder indgående viden om målgrupper, fx jobparate, udsatte unge og voksne, borgere med funktionsnedsættelser samt borgere med anden etnisk baggrund.
- Bidrager til, at kolleger kan levere målrettede indsatser, der styrker borgernes muligheder for beskæftigelse.
- Anvender interkulturel forståelse til at skabe tillid og fælles retning i tværkulturelle møder.
- Bruger dokumentation og evaluering systematisk til organisatorisk læring og udvikling af den borgerrettede indsats.

VIRKSOMHEDSVENDTE METODER & VIRKNING





VIRKSOMHEDSVENDTE METODER & VIRKNING er defineret ved evnen til at skabe løsninger, der kobler virksomhedernes behov for kvalificeret arbejdskraft med borgernes ressourcer og muligheder.

Det forudsætter, at medarbejdere kan opsøge og indgå i dialog med virksomheder om aktuelle og fremtidige behov og omsætte viden om arbejdsmarkedstendenser og lokale styrkepositioner til konkrete jobåbninger, opkvalificeringsmuligheder og bæredygtige match.

I praksis handler det om at anvende en systematisk tilgang og metoder til at identificere og forme erkendte og ikke-erkendte behov samt tilpasse løsninger, der både imødekommer virksomhedernes ønsker og matcher borgernes ressourcer - fx gennem substitution, brug af kompenserende ordninger, opkvalificeringsforløb eller ansættelse på få timer.

Det handler også om at understøtte borgerens opstart og fastholdelse gennem tæt og tillidsfuld opfølgning med både virksomheden og borgeren. Medarbejderen skal kunne rådgive om støtteordninger, arbejdspladstilpasninger og onboarding-forløb, så både virksomheden og borgeren oplever et bæredygtigt match.

Til højre gives eksempler på, hvordan videns- og kompetence-feltet kan komme til udtryk på et grundlæggende og specialiseret niveau.

GRUNDLÆGGENDE NIVEAU (alle medarbejdere forventes at kunne dette)

- Etablerer tillidsfulde forbindelser mellem virksomheder og kommune
- Afdækker virksomheders aktuelle og kommende behov (erkendte som ikke-erkendte) for arbejdskraft - bl.a. ud fra viden om (lokale) vækst- og mangelområder samt substitution.
- Har kendskab til beskæftigelsesrettede muligheder og ansættelsesformer, fx småjob, virksomhedspraktik og løntilskud.
- Følger op på progression og holdbarhed i matchet mellem virksomhed og borger, fx ud fra fremmøde, opgavevaretagelse og målopfyldelse.
- Understøtter virksomheder i opstart og fastholdelse af borgere gennem løbende kontakt og vejledning, der styrker virksomhedernes evne til inklusion.

SPECIALISERET NIVEAU (medarbejdere med dybdekompetence på feltet)

- Behersker forhandlingsteknik og anvender den strategisk i dialogen med virksomheder for at skabe bæredygtige match og sikre ordinære løntimer.
- Udvikler og implementerer redskaber, der styrker virksomheders inklusions- og fastholdelseskapacitet - fx gennem systematisk opfølgning, målgruppekendskab og brug af kompenserende ordninger.
- Etablerer og udvikler langsigtede partnerskaber med virksomheder med afsæt i lokale styrkepositioner, nationale strømninger og lovgivningsmæssige rammer.
- Samarbejder med andre aktører, fx uddannelsesinstitutioner, civilsamfund og erhvervsorganisationer, om at styrke rekruttering, opkvalificering og fastholdelse.
- Bistår virksomheder med fastholdelse af sygemeldte medarbejdere.

NETVÆRK & FACILITERING





NETVÆRK & FACILITERING er defineret ved evnen til at skabe samarbejde og fælles løsninger på tværs af forvaltninger, virksomheder, borgere og civilsamfundsaktører med det formål at styrke beskæftigelsesindsatsens samlede virkning.

I praksis handler det om at skabe sammenhæng i indsatsen ved at aktivere, koordinere og udvikle samarbejdet mellem interne og eksterne parter, så borgerens vej mod job og uddannelse understøttes af en fælles retning og tydelige ansvarsflader.

Det forudsætter, at medarbejdere kan omsætte beskæftigelsesfaglige perspektiver til et sprog, der er forståeligt og meningsfuldt for samarbejdspartnere på tværs af fagområder. Samtidig skal medarbejdere kunne facilitere møder og processer, hvor der kan være forskellige interesser, roller og organisatoriske logikker - og skabe retning, ejerskab og fælles løsninger.

Effektiv facilitering kræver tydelig rammesætning, sikker mødeledelse og evnen til at bygge bro over forskelle i faglighed, kultur og position - også i forhold til egne organisatoriske ståsteder.

Til højre gives eksempler på, hvordan videns- og kompetencefeltet kan komme til udtryk på et grundlæggende og specialiseret niveau.

GRUNDLÆGGENDE NIVEAU (alle medarbejdere forventes at kunne dette)

- Skaber samarbejde og sammenhæng i indsatsen med udgangspunkt i borgerens progression mod job eller uddannelse.
- Omsætter beskæftigelsesfaglige perspektiver til et sprog, som er forståeligt og relevant for borgere, virksomheder og samarbejdspartnere.
- Deltager aktivt i møder og netværk på tværs af forvaltninger og aktører.
- Bidrager til fælles retning gennem tydelig kommunikation og anerkendende dialog.
- Medvirker til at udvikle løsninger i fællesskab med borgere, virksomheder og samarbejdspartnere
- Kan håndtere forskelle i interesser og perspektiver på en konstruktiv måde.

SPECIALISERET NIVEAU (medarbejdere med dybdekompetence på feltet)

- Leder og faciliterer komplekse samarbejder og processer, der går på tværs af fagområder, organisationer og aktører.
- Udvikler og forankrer samarbejdsmodeller og partnerskaber, der skaber helhed i indsatsen og styrker borgerens muligheder for beskæftigelse.
- Understøtter kolleger og ledelse i at styrke samarbejdsevne og refleksion, fx gennem sparring, supervision eller fælles læringsfora.
- Dokumenterer og deler erfaringer fra samarbejds- og samskabelsesprocesser som grundlag for organisatorisk læring og udvikling.

The background is a solid dark red color. A thick, light red wavy line starts from the left edge, curves upwards and then downwards, crossing itself once on the right side, and continues towards the bottom right corner.

3. Beskæftigelsesfaglighedens udtryk

Tre dimensioner i omsætningen til praksis

For at sikre kvalitet og sammenhæng i beskæftigelsesindsatsen er det ikke nok, at medarbejdere har viden og kompetencer inden for de seks felter. Det er lige så afgørende, hvordan de omsætter felterne i praksis - i mødet med borgere, virksomheder og samarbejdspartnere.

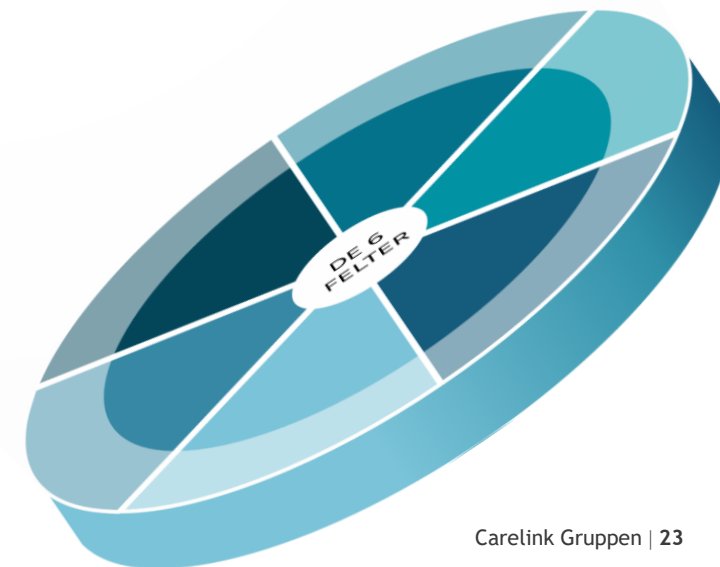
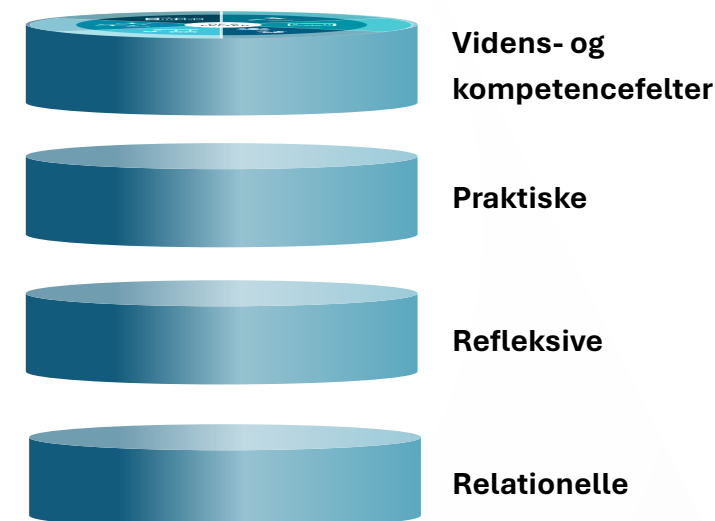
Afsnittet her udfolder grundlaget for den faglige udøvelse i tre dimensioner - den praktiske, den reflektive og den relationelle.

Inddelingen i tre dimensioner giver et fælles sprog for, hvordan medarbejdere anvender deres viden i konkrete situationer og træffer faglige valg, der skaber effekt og kvalitet i indsatsen. Med brug af værktøjskassen som sprogbillede omfatter:

- **Den praktiske dimension** - evnen til at bestride relevante værktøjer og anvende dem målrettet med blik for deres funktion.
- **Den reflektive dimension** - evnen til at vurdere valg af værktøjer og konsekvensberegne ud fra dokumenteret viden og erfaring med afsæt i den konkrete situation.
- **Den relationelle dimension** - evnen til at omsætte værktøjerne til tillid og motivation i mødet med borgere, virksomheder og kolleger samt understøtte samarbejde og fremdrift gennem tydelig og tilpasset kommunikation.

Tilsammen understøtter dimensionerne den faglige dømmekraft - evnen til at afveje muligheder, prioritere og tilrettelægge indsatsen på den måde, der skaber størst virkning: Både i oplevet tilfredshed hos borgere og virksomheder og i form af varige beskæftigelsesresultater.

De næste sider beskriver, hvordan de tre dimensioner kommer til udtryk i praksis - på individuelt plan, i den borger- og virksomhedsvendte kontakt samt organisatorisk i samarbejde med kolleger. Tabellen på side 25 udfolder dette yderligere.





Den praktiske dimension viser sig i evnen til at tilrettelægge sagsforløb effektivt og gennemsigtigt. Det indebærer bl.a. at have styr på rettigheder, procedurer og arbejdsgange, så der ikke opstår fejl eller unødige forsinkelser, samt at kunne omsætte regler, metoder og tilbud til konkrete løsninger for den enkelte borger. Forskningen peger på, at borgernes oplevelse af kvalitet i indsatsen i høj grad afhænger af, om medarbejdere kan oversætte lovstof og standardiserede metoder til meningsfuld og relevant handling i praksis.^{7,8,9}

Den reflektive dimension viser sig i evnen til systematisk at vurdere og tilpasse indsatser ud fra den konkrete kontekst. Det omfatter evnen til at træffe begrundede metodevalg, reflektere over valg og konsekvenser og følge systematisk op på indsatsers virkning. Forskningen viser, at borgeres og virksomheders tillid til indsatsen styrkes, når de oplever, at den er fleksibel og individuelt tilpasset, snarere end et resultat af standardforløb.^{10, 11}

Den relationelle dimension viser sig i evnen til at udvikle bæredygtige relationer til borgere, virksomheder og samarbejdspartnere med forskellige baggrunde - og til at tilpasse sin kommunikation til modtageren. Det indebærer evnen til at motivere, engagere og håndtere modstand i samarbejder, både internt og eksternt.¹² Beskæftigelsesindikator-projektet og flere danske evalueringer understreger, at relationel kvalitet er afgørende for motivation, progression og fastholdelse i job. Tillid, anerkendelse og tydelig kommunikation er nøglefaktorer for at skabe varige resultater.^{13,14}



	PRAKTISKE	REFLEKSIVE	RELATIONELLE
INDIVIDUELT	Tager ansvar for kvalitet og retssikkerhed og arbejder systematisk og effektivt i gennemførelsen af sagsforløb.	Er nysgerrig på egen praksis og åben for læring. Reflekterer løbende over indsats- og metodevalg og inddrager data og erfaringer aktivt.	Er bevidst om egen kommunikationsstil og optræder autentisk med respekt og åbenhed for andre.
BORGER- OG VIRKSOMHEDSVENDT	Omsætter regler, procedurer og tilbud til løsninger med høj gennemsigtighed for borgere og virksomheder.	Målretter indsatsen efter borgerens/virksomhedens behov. Følger systematisk op på progression og tilpasser indsatsen løbende.	Kommunikerer med blik for konteksten og indgår nysgerrigt i dialog med borgere samt virksomheder. Understøtter motivation, retning og mestring hos borgere, der styrker tillid og ejerskab til egen udvikling. Udvikler samarbejdsløsninger med virksomheder, der matcher erkendte og ikke-erkendte behov.
ORGANISATORISK	Bidrager til fælles kvalitet gennem dokumentation og brug af systemer, så organisationen arbejder sammenhængende og konsekvent.	Udvikler fælles løsninger og bidrager til en læringskultur ved at dele erfaringer og kritiske refleksioner i faglige fællesskaber.	Indgår aktivt i tværgående sparring og dialog og understøtter en samarbejdskultur ved at dele og tage højde for relationel viden.



4. Strategisk kompetenceudvikling



Strategisk kompetenceudvikling

Den sidste del af materialet udfolder, hvordan rammen for beskæftigelsesfagligheden kan anvendes til strategisk kompetenceudvikling - både på individuelt niveau og på team- og organisationsniveau.

Rammen kan både anvendes i en **dialogbaseret tilgang**, hvor den fungerer som fælles udgangspunkt for at drøfte, hvor medarbejderen, teamet eller organisationen aktuelt befinder sig, og i en **screeningstilgang**, som systematisk kortlægger styrkepositioner og kompetencehuller hos den enkelte eller i den samlede organisering af indsatsen.

På **medarbejderniveau** gør rammen det muligt at afdække i hvilket omfang, den enkelte medarbejder bestrider kompetencer indenfor videns- og kompetencefelterne, herunder om medarbejderen besidder indsigt og færdigheder på specialiseret niveau inden for ét eller flere af felterne.

Når medarbejdernes individuelle kompetencer ses i sammenhæng på tværs af hele teamet, giver det på **organisationsniveau** et billede af:

- **Overrepræsentationer og kompetencehuller** - felter, hvor teamet samlet set har stor styrke, og hvor opgaver kan fordeles mere strategisk eller felter, hvor der er lav samlet kapacitet, og hvor der derfor er behov for opkvalificering.
- **Ressourcepersoner** - medarbejdere med et højt videns- og kompetenceniveau i et felt, som betyder, de kan håndtere komplekse og tværgående problemstillinger, udvikle og kvalitetssikre praksis samt omsætte ny viden og erfaringer til organisatorisk læring.
- **Arbejdsdeling** - den nødvendige arbejdsdeling i en kompleks indsats.

Denne tilgang giver værdi på to måder:

1. **Strategisk opkvalificering** - Det bliver muligt at målrette efteruddannelse, vidensdeling og kompetenceudvikling mod de områder, der styrker den samlede kapacitet i teamet.
2. **Målrettet rekruttering** - Nye medarbejdere kan ansættes med henblik på at udfylde specifikke kompetencehuller og dermed supplere den eksisterende faglighed optimalt.

Næste side udfolder, hvordan tilrettelæggelsen af kompetenceudvikling og læringsforløb tager højde for, at medarbejdere kan anvende tilegnelsen af viden og kompetencer i både en praktisk, refleksiv og relationel dimension.

Som afrunding visualiseres på side 29 og 30, hvordan materialets samlede ramme for beskæftigelsesfagligheden kan anvendes til at tegne en beskæftigelsesfaglig profil på både medarbejder- og organisationsniveau.



Målrettede læringsstile i kompetenceudviklingen

Udlægningen af hvert videns- og kompetencefelt i hhv. en praktisk, refleksiv og relationel dimension tjener i læringssammenhænge et klart didaktisk formål. Det skyldes, at tredelingen tydeliggør, hvad der eventuelt skal prioriteres og styrkes på tværs af alle felter på medarbejder- og organisationsniveau. Samtidigt kalder hver dimension på særligt hensigtsmæssige læringsformer:

- **Den praktiske dimension** trænes bedst gennem praksisnære metoder som sidemandsoplæring, e-læringsforløb og click-through-moduler, hvor medarbejderne arbejder hands-on med opgaver og redskaber.
- **Den refleksive dimension** understøttes af læringsformer, der fremmer fordybelse og perspektivskifte - eksempelvis reflekterende teams, case-analyse og undringslaboratorier, hvor komplekse problemstillinger udforskes i fællesskab.
- **Den relationelle dimension** udvikles gennem interaktive formater som rollespil, simulerede samtaler, supervision, samtaleanalyse og feedback-sessioner, der giver mulighed for at afprøve og finjustere kommunikationsstile og konflikthåndtering i trygge rammer.

Eksempler på udfyldte profiler på medarbejder- og organisationsniveau

Side 29-30 illustrerer, hvordan rammen om beskæftigelsesfagligheden kan anvendes til at tegne unikke beskæftigelsesfaglige profiler på hhv. medarbejder- og organisationsniveau. Det kan bero på en dialogbaseret tilgang eller en systematisk screeningstilgang.

- **Medarbejderniveau:** Hvor er medarbejderen placeret fagligt i forhold til de seks felter? Hvad mestrer vedkommende på grundlæggende niveau, og hvor besidder han eller hun potentialer ift. det specialiserede niveau? Hvordan kan vedkommende med fordel tilegne sig læring - handler det om praktiske, refleksive og/eller relationelle færdigheder? (Se eksempel på side 29).
- **Organisationsniveau:** Når data fra flere medarbejdere samles, tegnes et billede af afdelingens samlede styrkepositioner og udviklingspotentialer. Formålet er at identificere faglige mønstre, som kan understøtte strategisk kompetenceudvikling og kapacitetsopbygning. Det kan give viden om, hvordan man kan understøtte arbejdsdelingen gennem organisering, rekruttering, læringsforløb og prioritering. Derudover giver det et billede af, om man har det rette kompetencemiks ift. lokale prioriteringer og den fælles kerneopgave (se eksempel på side 30).

KOMPETENCEPROFIL FOR: JENS JENSEN

EKSEMPEL

Praktiske kompetencer



Refleksive kompetencer



Relationelle kompetencer

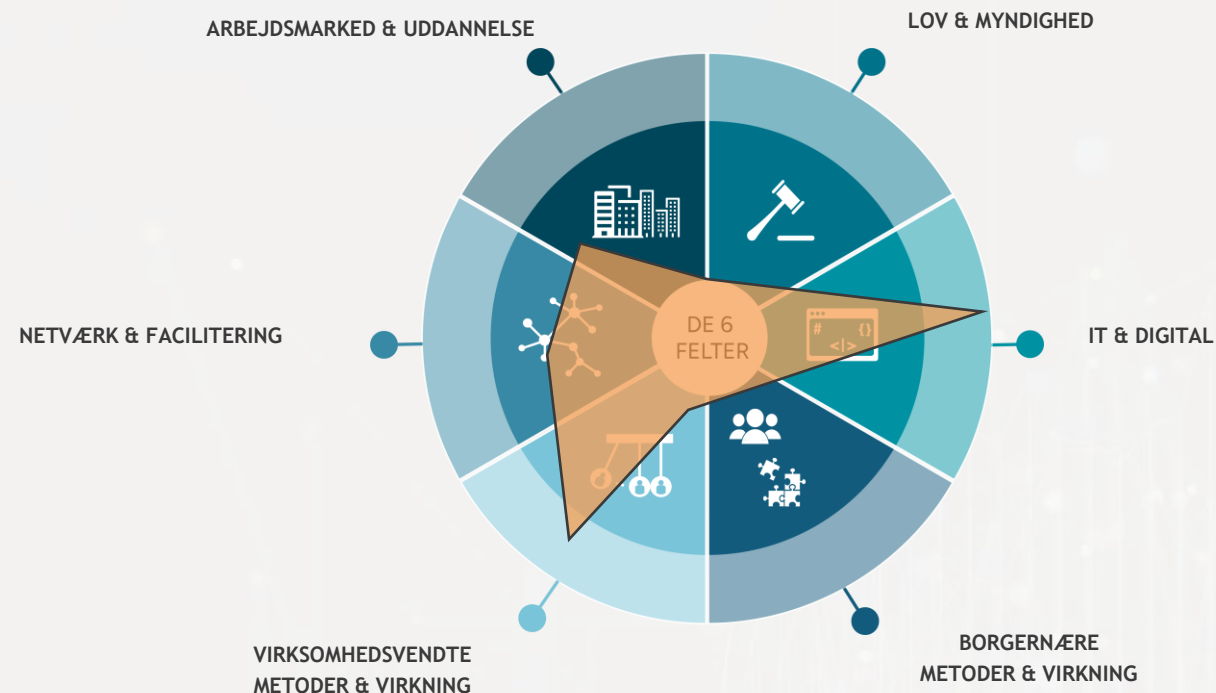


Styrkepositioner:

- **Virksomhedsrettede Metoder & Virkning:** Har et godt kendskab til arbejdet med substitution.
- **IT & Digital:** Besidder viden og kompetencer på specialistniveau og kan fungere som ressourceperson.
- **Praktiske kompetencer:** Har bred viden indenfor flere kompetence- og vidensfelter, særligt IT & Digital og Virksomhedsvendte metoder & virkning.

Udviklingspotentialer:

- **Lov & Myndighed:** Kan med fordel deltage i målrettede e-læringsmoduler og faglige workshops med cases, der forbinder lovgivning med konkrete arbejdsopgaver.
- **Relationelle kompetencer:** Kan med fordel deltage i træning gennem rollespil, faglig kritisk refleksion, kollegial sparring og borgerdialogøvelser.



 Jens Jensen

KOMPETENCEPROFIL FOR: ORGANISATIONEN

EKSEMPEL

Figuren sammenligner Jens Jensens kompetencer (orange) med organisationens profil (rød). Den viser, hvor kompetencerne er solidt forankrede, og hvor der er forskelle, som kalder på eventuel læring og udvikling.

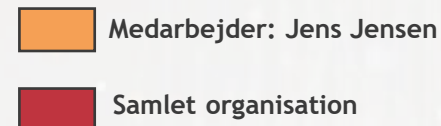
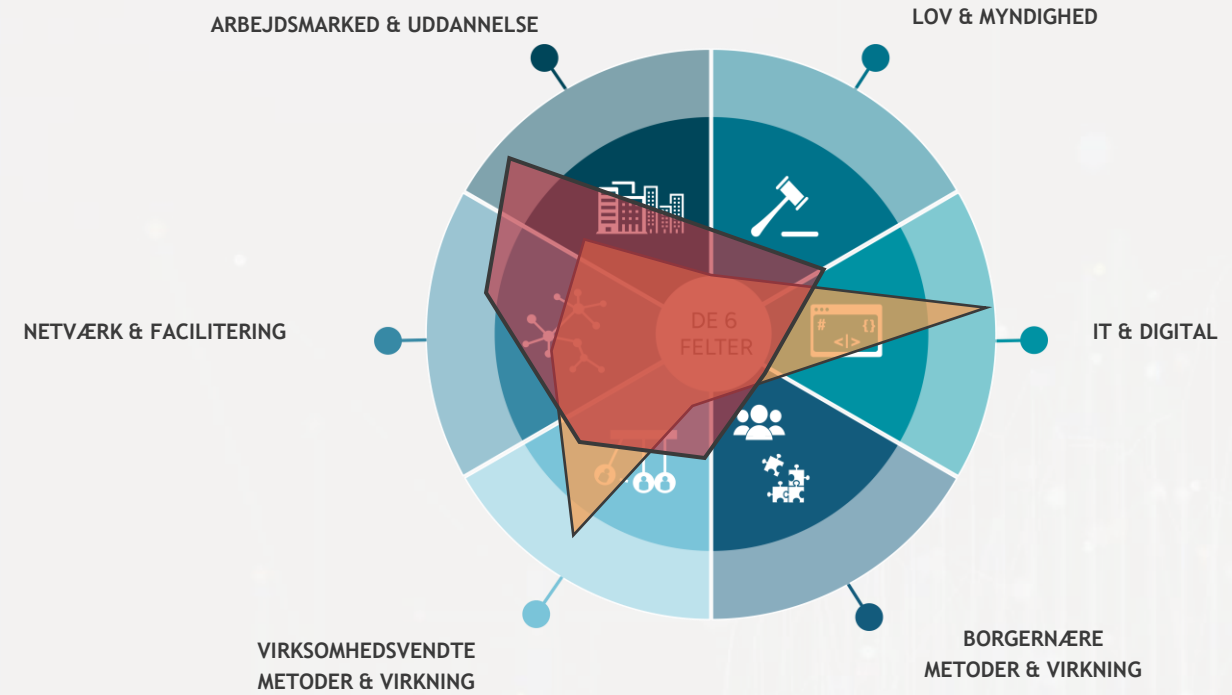
Sådan fortolkes resultaterne

- Når både medarbejderen og afdelingen scorer højt, peger det på en fælles styrkeposition - et område, hvor kompetencen er godt integreret i praksis. Her kan organisationen konsolidere erfaringer, dele viden på tværs og udpege ressourcepersoner til intern sparring eller mentorroller.
- Når begge scorer lavt, fremgår et fælles udviklingsområde, der kræver målrettet kompetenceudvikling.
- Hvis medarbejderen scorer lavere end afdelingen, kan det indikere et individuelt læringsbehov, fx behov for sidemandsoplæring, efteruddannelse eller tættere sparring.
- Hvis medarbejderen scorer højere end afdelingen, peger det på et organisatorisk læringspotentiale, hvor medarbejderens kompetencer kan bringes i spil i videndeling eller metodeudvikling.

Ved at sammenholde individuelle og organisatoriske profiler bliver det muligt at:

- Identificere fælles styrker og mangler.
- Prioritere kompetenceudvikling dér, hvor effekten er størst.
- Målrette rekruttering og rollefordeling ud fra de kompetencer, organisationen mangler dybde i.

Dermed bliver kompetenceprofilen ikke blot et dialogværktøj, men et strategisk styringsredskab, der understøtter arbejdsdeling, læring og kvalitetsudvikling i beskæftigelsesindsatsen.





5. Anvendt litteratur og oversigt over deltagerkommuner og følgegruppe

Anvendt litteratur, følgegruppe og deltagerkommuner

Beskæftigelsesfaglighed - en afklaring af begrebet

1. Dall, T & Brauer, J (2024) Guest editorial: knowledge, skills and values in welfare to work services with vulnerable clients, *Nordic Social Work Research*, 14:2, 163-171, DOI: 10.1080/2156857X.2024.2337856
2. Caswell, D., & Larsen, F. (2015). Frontlinjearbejdet i leveringen af aktiv beskæftigelsespolitik – Hvordan faglige, organisatoriske og styringsmæssige kontekster påvirker dette. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 17(1)
3. Wright, S. (2003). *Confronting Unemployment in a Street-Level Bureaucracy*. Ph.D., University of Stirling.
4. Baadsgaard, K. (2014). *Beskæftigelsesfaglighed: Mikroprocesser i jobcentrenes frontlinje og kvalificeringsbehov*.
5. Lipsky, M. (2010). *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*.
6. Berkel, R. V. (2017). State of the Art in Frontline Studies of Welfare-to-Work: A Literature Review. In R.V. Berkel, D. Caswell, P. Kubka & F. Larsen (Eds.): *Frontline Delivery of Welfare-to-Work Policies in Europe*.

Beskæftigelsesfaglighedens udtryk

7. Deloitte (2017) *Fagligheder på beskæftigelsesområdet Fase 1 & 2*. Deloitte
8. VIVE (2024) *Partnerskaber med mange aktører*
9. Weber, S. (2024). En anden faglighed: Evidens-basering af jobkonsulenters arbejde med IPS. Roskilde Universitet
10. Bækgaard, M., Nielsen, S. A., Rosholm, M., & Svarer, M. (2024). Long-term employment and health effects of active labor market programs. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 121(50), e2411439121. <https://doi.org/10.1073/pnas.2411439121>
11. Kongsgaard, L. T. (2024). *Faglighed, refleksivitet og værdighed i beskæftigelsesindsatsen*. Væksthusets Forskningscenter. <https://xn--fremtidensbeskftigelsesindsats-0uc.dk/media/htndhn3v/bilag-7-faglighedrefleksivitet-og-vaerdighed-i-beskaeftigelsesindsatsen-leif-kongsgaard-vaeksthuset-2024.pdf>
12. Nielsen, M. H. (2025). Conflicting demands and emotional labour: Balancing and swapping at the front line of the welfare state. *Current Sociology*, 73(3), 283-301. <https://doi.org/10.1177/00113921231224760>
13. *Beskæftigelsesindikatorprojektet, 2017*
14. *Resultatet af KLs tværkommunale borgerundersøgelse 2022-2025*

Deltagerkommuner

- Aarhus
- Bornholm
- Fredensborg
- Frederiksberg
- Frederikshavn
- Haderslev
- Hedensted
- Holstebro
- Lolland
- Nyborg
- Vesthimmerland

Følgegruppen - repræsentanter fra:

- Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering
- CUBB, Aalborg Universitet (Center for Udvikling af Borgerinddragende Beskæftigelsesindsatser)
- Komponent
- Professionshøjskolernes efteruddannelsesudvalg (UCL og VIA)
- Københavns Kommune
- Tre af de 11 deltagerkommuner
- Medarbejdere udpeget af HK Kommunal og Dansk Socialrådgiverforening



carelinkgruppen

Sammen om bedre velfærd

Piet Juul Birch
Director og partner
Carelink Gruppen - Analyse og Udvikling
☎ 2726 2802
✉ pjb@carelink.dk